متطلبات تأهيل و تفعيل إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر

د.بوشنافة أحمد
د.بوسهمين أحمد
المركز الجامعي بشار

ملخص المداخلة:

Les réformes économiques menées par l’algérie ont aboutis a une reconnaissance de place et de rôle des PME dans le développement économique .A partir de cette nécessité il apparaît l’importance de s’occuper de l’aménagement de l’environnement et d’offrir les conditions nécessaires pour le renforcement et la promotion de l’activité des PME a partir des mesures de mise a niveau dans le cadre de la qualification et l’efficacité de la gestion des PME pour l’accès à l’international (la formation et le perfection des GRH ,information , culture entreprenariale ,politique d’investissement).

La mise a niveau des PME passe obligatoirement par la qualification avec une véritable mutation des structures , des comportements et des politiques de gestion dans le but de promouvoir la compétitivité nationale et internationale des services en termes des qualité et de coûts .en partuculièr, la tendance imposé à l’entreprise PME d’opter pour une stratégie de large diversification , de gestion électronique des documents ,de marketing effensif et d’excellence managériale , organisation , motivation , polyvalence , poles de compétence ,…..

المقدمة :

إن التطور و التوسع في الإستثمارات في المشاريع الصغيرة , التي فرضتها التوجهات الإقتصادية الجديدة على أساس أن هذه المؤسسات دور كبير في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية , سواء من حيث سهولة تمويلها , أو من حيث مساهمتها في تطوير الأنشطة الإقتصادية و إمتصاص البطالة .

إن القدرة الخلاقة و الإبداعية التي تملكها إدارة المؤسسات الصغير, تجعلها ذات خصوصيات إدارية متميزة مثل حرية العمل , إنفرادية القرار و الملكية الخاصة و التمويل الذاتي , تؤدي ا للبقاء و الإستمرار و لما لا للتطور إلى مؤسسات متوسطة و كبيرة في مضمار الإقتصاد الوطني بتحولاته الجديدة , و يكون لها الدور الملحوظ في إطار الهياكل الإقتصادية المختلفة , لتلعب دورها و تتحمل مسؤوليا ا بأمانة و تقدير.

إن التقدم الإقتصادي يعتمد إلى حد كبير على نمو و إتساع المؤسسات الصغيرة , في مجال الأعمال و خاصة في مجال الخدمات و التجارة , إن هذا النوع من المؤسسات يعتمد على إزدهار العمل الفردي و الإبداعي و المقاولي بما يخدم التنمية , و هذا يتطلب توفر إدار ا على الكفاءة المقاولية و التسييرية للتغلب على الصعوبات الكبيرة التي تواجه إدارة أعمال هذه المؤسسات , لأ ا محفوفة بالمخاطر التي معظمها تتمثل في الإدارة الغير كفؤة و المنافسة الشرسة و الشديدة من قبل مؤسسات الدول المتطورة, و ما أفرزته التحولات الإقتصادية الجديدة (الإنضمام إلى المنضمة العالمية للتجارة و الشراكة مع الإتحاد الأوروبي و يليها بعد سنوات إنشاء مناطق تبادل حر) التي تتسبب في الإخفاق في أعمال هذه المؤسسات .

و من خلال ما سبق يتبين لنا أن تأهيل و تطوير مهارات المقاول و زيادة معارفه المطلوبة لضمان نجاح المؤسسة الصغيرة ضرورة ملحة لا خيار فيها , إضافة إلى أهمية بعض الإعتبارات الواجب أخذها و التي تخدم هذه المؤسسات في صياغة و بناء و إدارة خططها و تنفيذها و مراقبة أعمالها بكفاية عالية و نجاحها يحتاج إلى مقومات و ترتيبات أساسية تدعمها , مثل توفير نظام معلومات فعال و دقيق من القيم و المعتقدات و الإتجاهات في ا تمع الراغب في إنشاء و تنشيط هذا النوع من المؤسسات.

و منه محاور ورقتنا البحثية تتجلى في :

I. المؤسسات الصغيرة و أهميتها في التنمية الإقتصادية .
II. المقاولة , خصائصها و شروط نجاحها في مؤسسات الأعمال الصغيرة.
III. العملية الإدارية للمقاولة ، وقرارا ا وعوامل نجاحها وفشلها بمؤسسات الأعمال الصغيرة .
IV. المؤسسات الصغيرة في الجزائر , و متطلبات تأهيلها و تفعيلها في الجزائر.

I. المؤسسات الصغيرة و أهميتها في التنمية الاقتصادية .

إن المؤسسات الصغيرة تختلف من قطاع لآخر و من مكان لآخر , فقد يمكن إعتبار مؤسسة صغيرة في قطاع إنتاج متطور بمثابة مشروع كبير في قطاع إنتاج غير متطور و العكس صحيح , كما أن المعايير المستخدمة في قياس حجم المؤسسات مختلف و متعددة، منها :

حجم العمالة ، قيمة الموجودات ،حجم المبيعات و هي معايير نسبية يمكن أن تكون صحيحة في مجال نشاط محدد و غير صحيحة في مجال نشاط آخر ،فكثير من المؤسسات في البلدان المتطورة تمتاز حاليا بحجم عمالة قليل و حجم مبيعات كبير أو قيمة موجودات عالية ، كما أن الكثير من المؤسسات في الدول النامية نتيجة لإفتقارها إلى وسائل الإنتاج المتطورة والتقنيات الحديثة ، فإ ا تعتمد علي الموارد البشرية بشكل أساسي في نشاطها , و بذلك تكون فيها حجم العمالة كبيرة جدا و مبيعا ا و قيمة موجودا ا منخفضة كما أن حجم المبيعات كمؤشر يكون غير دقيق في أوقات التضخم , حيث يعكس رقم كبير دون أن يشير إلي حقيقة نشاط المؤسسة .

من الخصائص الرئيسية التي تتميز ا المؤسسات الصغيرة ، هي إ ا تدار من قبل أصحا ا بشكل فعال و تحمل للطابع الشخصي والمسؤولية الغير المحدودة لصاحبها إتجاه إلتزامات المؤسسة للغير ، و تعتمد بشكل كبير علي التمويل الذاتي و ذلك من أجل تطورها و نموها ، و أن الكثير منها تحمل خاصية المقاولة رأس مالها محدود نسبيا، و أن مصادرها التمويلية هم المالكون أو من له علاقة م ، و أن الدافع وراء إنشائها هو تحقيق الأرباح ،و تعد صغيرة الحجم قياسا بالعدد المحدود للعاملين , علاقة العاملين بالملاك فيها تكاد تكون قريبة بحيث تمكن من معرفة بعضهم البعض ،تقدم خدما ا للمنطقة التي تتواجد فيها كشركة أو منشآة أعمال النشاط الصناعي ، التجاري ، الزراعية ، الخدماتي .

و من المبررات الرئيسية لظهور هذه النوع من المؤسسات ، هي أن الممولين و أصحاب المدخرات المحدودة لا يرغب كل منهم الدخول مباشرة بمؤسسات كبيرة الحجم نسبيا ، فهما مضطران لتأسيس مؤسسات صغيرة يتمكنا من إدار ا و تشغيل مدخرا م فيها , و يتجنبا الكثير من المخاطر و يكون بمقدرهم تحقيق الأهداف المنشودة .

من أهم مجلات نشاط المؤسسات الصغيرة نذكر مايلي:

أ- المؤسسات الصناعية الصغيرة ،التي تحتاج إلي رأس مال كبير و خبرات عالية و تكنولوجية متطورة ذات تكاليف مرتفعة و متطلبات التصنيع الضرورية ، وهو ما يصعب توفرها في الكثير من الأحيان مما جعلها تقتصر على صناعة المنتجات الزراعية و الحرفية اليدوية و صناعة التعبئة و ما شابه ذلك من المؤسسات الصغيرة الأسرية . إن المؤسسات الصغيرة تجد سوقا دائمة و متزايدة لها بالعلاقة مع المؤسسات الكبيرة و خاصة في مجال التوريد للوازم و المكونات التي يكون إنتاجها بشكل كمي كبير غير إقتصادي بالنسبة لهذه الأخيرة .و لهذا فإن نمو المؤسسات الصغيرة يكون هو مرتبط بنمو المؤسسات الكبيرة .و تبقي السوق المحلية بحاجة ماسة لخدمات المؤسسات الصغيرة و خاصة في مجالات التموين بالحاجيات الإستهلاكية .

ب- مؤسسات التجارية الصغيرة و تضم ثلاثة أنواع منها و هي :

مؤسسات تجارة الجملة ، مؤسسات تجارة التجزئة ، و مؤسسات الإمتيازات للبيع بالتجزئة المتكاملة (مثل متاجر السلسلة و المتاجر الكبرى و محلات البيع بالبريد , و ممثلو المصانع) , مع سيطرة هذه الأخيرة فإن تجارة الجملة لم تعد تشهد نمو في الوقت الحالي , و بذلك يبقي ا ال مفتوح أمام المؤسسات التجارية الصغيرة التي تعمل في نطاق البيع بالتجزئة التي تعتبر المحرك الأساسي للنشاط التجاري و ذلك لأ ا تخلق الطلب للإستهلاك النهائي لتعطى للمؤسسات التجارية الكبيرة طلب الإستهلاك الصناعي , و ذا تشكل الحلقة التسويقية التي تخلق المنافع المختلفة للإقتصاد و ا تمع .

ت- المؤسسات الخدمية التي تقدم الكثير من الخدمات لمختلف فئات المستهلكين و المنتجين ، و تطورت أعمالها بحيث أخذت توظف وتستأجر مهارات وإختصاصات معينة و تقوم بتأجيرها للغير . و تمتاز هذه المؤسسات بصغر حجمها بإستثناء تلك العاملة في مجال النقل و الإتصالات و المرافق العامة التي تشمل السكك الحديدية و الخطوط الجوية و الإتصالات و شركات الكهرباء و التعليم و الصحة, كما أن هذه المؤسسات لا تحتاج إلى إستثمارات كبيرة بل إلى بعض المهارات و الكفاءات الخاصة و تزداد الحاجة للمؤسسات الخدمية كلما إزداد مستوى الدخل كمؤشر على القوة الإقتصادية للبلاد و تطوره , كما يمكن أن يعزى نمو مثل هذه المؤسسات أيضا إلي أن معظم الخدمات يصعب مكننتها و بالتالي فإن إنتاجية العامل فيها لا تتزايد بسرعة كما هو الحال في باقي القطاعات الإنتاجية الأخرى

لذلك فإن أي زيادة في كمية الخدمات ترافقها زيادة في نمو و تطور مؤسسات الخدمية ،و هي بدورها تساهم في بناء الإقتصاد و تزيد في فاعليتة و تطويره , و إذا ما تم ربط مختلف أنواع المؤسسات الخدمية الصغيرة فيما بينها و تنظيمها بشكل شامل فإ ا تصبح من أهم أسس نجاح و تطور الإقتصاد الوطني ، و يعد مؤشر الخدمات في الوقت الحالي من المعايير الأكثر دقة لقياس مستوى الرفاه الإقتصادي في البلاد و هو مجال منافسة متزايدة بين الدول المتقدمة .

ث- المؤسسات الزراعية الصغيرة تشكل ركيزة أساسية لقطاع إقتصادي متكامل و فعال, و شهدت هذه المؤسسات نموا ملحوظا و مساهمة هامة في الدخل الوطني للبلدان النامية .

للمؤسسات الصغيرة أهمية كبرى بالنسبة للتنمية رغم أ ا لا تشكل أكثر من خلية صغيرة في النسيج الإقتصادي للبلد ،إلا أ ا تحتل مساحة واسعة من نشاطها الإقتصادي التي يمكن أن تتجاوز في قطاعات كثيرة و خاصة الخدمات ، و بذلك فإن هذه المؤسسات تعتبر خلايا فاعلة و متممة للنسيج الإقتصادي في ا تمع ،كما تبرز أهمية المؤسسات الصغيرة من كو ا توفر فرص عمل للراغبين و تخفف من وطأة البطالة ،و هي أيضا ذات منافع للشركات الكبيرة الصناعية المختلفة لتنفيذ العديد من المهام التي تتحاشى أن تتولاها تلك المؤسسات و الصناعات , هذا فضلا عن مساهمتها في تنشيط مستوى المنافسة التحفيزية بما يدفع للإبتكار و الإبداع و تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.

و المؤسسات الصغيرة هي الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات الكبيرة , بل لا يمكن لهذه الأخيرة الإستغناء عن جهود المؤسسات الصغيرة سواء في الإنتاج أو التسويق أو الحصول على الموارد و ألا يكون إنتاجها لذلك باهض الثمن ، هذا إضافة إلى إ ا تحتاج إلى جهود مضاعفة لتحقيق أهدافها التي تصل إلى أبعد منفذ تسويقي أينما وجد .

تلعب المؤسسات الإقتصادية الصغيرة دورا مهما في حياة الفرد و الجماعة و الإقتصاد , فعلى عاتق مؤسسات الأعمال الصغيرة تقع مهمة تأدية النشاطات الإقتصادية المختلفة الإنتاجية منها أو الخدمية و تحقيق الرفاه الإقتصادي للمجتمع لأن المؤسسات الإقتصادية الصغيرة هي تنظيم يوجه للقيام بأنشطة و وظائف كالإنتاج و التسويق و التمويل.....الخ . و ذلك دف إمداد ا تمع بالسلع و الخدمات اللازمة لإشباع حاجاته و رفع مستوى معيشة و الزيادة في الرفاهية العامة للأفراد بالإضافة لتحقيق أهدافه .

إن إتساع مؤسسات الأعمال الصغيرة فرضته المتطلبات الإنتاجية والتسويقية المختلفة في ا تمع في مختلف ميادين النشاط الإنساني الصناعي والتجاري والزراعي والخدمي , وأن إتساع مجالات عمل مؤسسات الأعمال الصغيرة وتنوعها والمشاكل المرافقة لها ، تتطلب توافر مهارات وكفاءات عالية في إستخدام الموارد في العملية الإنتاجية والتسويقية وهذه المهارات ضرورية جدا في مجال إدارة الأعمال لهذه المؤسسات ككائن أو وحدة إقتصادية تتألف من مجموعة العناصر البشرية المتكونة من شركاء ممولين ، مدير، مشرفين وعمال تربطهم أعمال المؤسسة وفق أسس وقواعد وعلاقات تنظيمية محددة ويستخدمون وسائل وطرائق عمل مختلفة وفق سياسات و إجراءات وبرامج دقيقة وأشكال تنظيمية محددة لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم المشتركة ، إلى جانب أهداف إجتماعية , وذلك بكفاية إقتصادية عالية .

إن مؤسسات الأعمال الصغيرة تقوم على أهداف محددة تبدأ من تحقيق الربح وتمتد لتتناول النمو المستمر والإستقرار وتكوين السمعة الطيبة في السوق وتحقيق مركز قيادي في مجال قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة. كما أن مؤسسات الأعمال هي أكثر عرضة للفشل بسبب كثرة المخاطر التي تعترضها وضعف مواردها المالية والفنية .

II. المقاولة , خصائصها و شروط نجاحها في مؤسسات الأعمال الصغيرة.

لقد كانت المقاولة تعني دائما الإستحداث ، حيث أستخدم هذا المفهوم على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية . وفي الآونة الأخيرة أصبحت المقاولة في عالم الأعمال تعني السبق أو التفوق في مجال ما , كما يمكن أن تعني أيضا من يدير شيئا جديدا في ميدانه أو يبتكر شيئا جديدا كليا يلاقي طلبا ورواجا .

أما المقاولة في حقل إدارة الأعمال فهي المفهوم الذي يقصد به من ينشئ مشروعا جديدا , أو يقدم فعالية مضافة إلى الإقتصاد ، وبشكل أوسع فإن المقاولة الإدارية وتشمل أيضا من يدير الموارد المختلفة لتقديم شيئا جديدا ، أو إبتكار مشروع جديد .

إن المقاول هو مالك مؤسسات الأعمال الصغيرة وتأتي ملكية هذه المؤسسات إما بالشراء أو الإرث أو الإمتياز أو أية وسيلة أخرى , وإن أعماله لا تركز على تصريف المنتوج فحسب ، بل تنصرف إلى التفكير الإبداعي للتطور وممارسة القيادة والتوجيه وذلك بتوكيل الأعمال الإجرائية التنفيذية إلى الغير . في الثمانينات برز دور المقاولة الإدارية في الدول المتقدمة من خلال الإنتشار السريع لمؤسسات الأعمال المقاولية بسبب تأثرهم بالتقدم التكنولوجي والسلعي والخدمي فاليابانيين الذين أثبتوا وجودهم في الأسواق الدولية وتمكنوا بنجاح من إجتياحها ببضاعتهم في مجالات مختلفة منها : السيارات ، الفولاذ ، أجهزة الإتصال ، الإلكترونيات...

إن الإبداع ، المخاطرة ,و النمو تعتبر من أهم مقومات لبلوغ الفرد المقاولة الناجحة التي لها القدرة على إنتقاء الفرصة المتاحة في السوق التي لم يدركها الآخرون ,كما لها القدرة على العبور إلى مناطق أخرى دون تردد , ولها نظرة واسعة وعميقة تمكن من الكشف عن بعض المنطلقات التي لا يراها الفرد الإعتيادي ، ومن أساسها حسن إستثمار الوقت وممارسة العمل القيادي السليم .

إن الكثير من مؤسسات الأعمال الصغيرة واجهت الفشل بسبب عدم المهارة والخبرة الإدارية ,أو بسبب إفتقار مالكيها لأساليب العمل الجاد و المقاولي الضامن لإدامة بقاء هذه المؤسسات ، كالإخفاق في إدامة الإشراف الفعال والمراقبة الجديدة على النشاط الجديد الذي يعيق تطور المبيعات وبالتالي نمو المشروع .

كما أن العمل الجاد و الذؤوب لإدامة المؤسسة لا يكفي لوحده ما لم يقترن بالعمل الذكي والفطن والفعال .

كما أن الإبتعاد عن التخطيط و التهيؤ للتوسع المحتمل في الأعمال المقاولية يؤديان كذلك إلى الفشل في إدارة مؤسسات الأعمال الصغيرة ، ذلك أن التنبؤ بالمستقبل ورسم أبعاده أمران مهمان لنجاح المقاولة و إستثمار معطيا ا , إن الضعف في إدارة الموارد المالية يمكن أن يؤثر سلبا على المشروع المقاولي , وذلك لأ ا تم بإدارة المتاح من الموارد المالية ومراعاة كثرة أو قلة المال المستثمر في موجودات المشروع بالقياس مع حجم العمليات الإنتاجية المتوقعة .

إذا فإن المقاولة في مجال الأعمال ، مرافقة للمؤسسات الصغيرة ومولدة لها ، وتتطلب رجال أعمال مسيرين مبدعين و مجددين ومواجهين للمخاطر ولديهم المبادرة والتطوع لحل المشكلات العامة و إتخاذ القرارات بصددها و القيام بإنجاز المهمات الصعبة .

إن نجاح المشروع الجديد يعتمد على خصائص معينة مطلوب توفرها في المقاول لتمكنه من إقامة مشاريع وحسن إدار ا , إلا أن حالات الفشل التي تواجه البعض منها تعكس الحاجة الملحة إلى تعليم المقاول وتطوير قابليتهم وزيادة معارفهم ليصبحوا أكثر قدرة وإمكانية في الحفاظ على مشاريعهم .

إن الكفاءات التسييرية في إدارة مؤسسات الأعمال الصغيرة تعتبر كمحصلة لإثنين من الكفاءات الأخرى ، أي الكفاءات المقاولية والكفاءات المهنية . حيث أن المقاول يصل إلى مواصفة المسير الجيد وذلك بدمج خصائص الشخصية المقاولية إلى القدرة على التحكم في الأنشطة الإدارية والتقنية من مجموعة من المهارات المطلوبة لذلك وهي كالتالي :

أ- الحاجة للإنجاز: التي تعني الرغبة في تقديم أفضل إنجاز أو الفوز في موقف تنافسي معين ، وذلك من خلال تحمل مسؤولية بلوغ الهدف بجدارة ويميلون إلى تحمل الصعاب ويتوقعون ردود فعل سريعة إتجاه نشاطهم وإنجازهم ، ويسعون إلى قياس نجاحهم بقابليتهم على بلوغ الأهداف ، ويملون دائما إلى التحديث وتحمل الأعباء .

ب- الرغبة في الإستقلالية : أي عدم الإعتماد على الآخرين في بلوغ الأهداف .

ج- الثقة بالنفس : والتي هي أساسية لإنطلاقهم في تنفيذ الأعمال الجديدة لأ ا تنشط الجوانب الإدراكية والتصورية لديهم , وذلك بما يجعلهم أكثر تفاؤلا إتجاه المتوقع من أعمالهم الجديدة .

د- النظرة المستقبلة : أي التطلع نحو المستقبل والتفكير بالمردود المالي , أي النظرة التفاؤلية العالية بالمكتسبات والتقدم كمؤشر للإنجاز التي تلازمها الحالة العقلانية والإعتيادية إتجاه الأعمال التي يتم ممارستها .

ه- التضحية والإيثار : أي التنازل عن إشباع حجات معينة في سبيل بلوغ النجاح والتقدم في الأعمال .

و- الرؤية الواسعة والبعيدة للإحاطة من خلالها بمعظم العوامل التي تؤثر على عمل المشروع وتمكن من التنبؤ بالمستقبل والعمل على تحقيقه من خلال وضع الخطط المدروسة والحلول السليمة بإستمرار .

ر- المرونة في بناء فرق عمل من خلال التشجيع على العمل الجماعي , والقدرة على كسب قبول الآخرين من خلال الدبلوماسية والتكتيكية التي تمكن من الحفاظ على وحدة العمل وتجنب الإختلاف والتباين بين عناصرها .

ق- المثابرة والمواظبة للتغلب على العقبات التي تواجه العمل .

ومن أهم المهارات المطلوب توفرها في المقاول الفعال والكفء هي ما يلي :

أ. المهارات التقنية : وهي تتمثل في الخبرة ، المعرفة ، والقدرة التقنية العالية المتعلقة بالأنشطة الفنية للمشروع في مختلف ا الات من إنتاج ، بيع ، شراء ، تخزين وتمويل ، وهذه المهارات تساعد في إدارة أعمال المشروع بجدارة

ب. المهارات التفاعلية : وهي قدرات الإتصال ، نقل المعلومات ، إستلام ردود فعل ، مناقشة القرارات قبل إصدارها ، الإقناع .....الخ , التي يحتاجها المقاول في حالة تحويل الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط للآخرين .

ت. المهارات الإنسانية : وتتمثل في القدرات التي تمكن المقاول من تطوير علاقاته مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمؤسسة بشكل عام ، حيث إن هذه العلاقات تبنى على الإحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المؤسسة والإهتمام بمشكلاته خارج المؤسسة,وهي قدرات تتعلق بالإستجلاب والتحفيز والإستمالة للأخرين والمعاملة الحسنة والتصرف اللبق مع أعضاء المؤسسة.

ث. مهارات فكرية : تتمثل في إكتسابه أسس ومبادئ علمية في ميدان الإدارة و إتخاذ القرار والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات و إيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبا ا وحلولها .....الخ .

ن- المهارات التحليلية : أي القدرة على التفكير ا رد حيال نظر م إلى مؤسسا م التي تعمل ككل وليس كجزء وأن أجزائها ووظائفها تترابط مع بعضها البعض لتصبح كلا في محيطها . حيث أن هذا الإدراك في حد ذاته تخوله تحليل تعقيدات العمل الحاصلة أمامه بعد مواجهته أغلبية المشاكل ليتمكن فيما بعد من وضع الحلول المناسبة وبذلك تكون نظرة شاملة على المؤسسة فيفكرون إستراتيجيا بمصالحها وتكون لهم قدرة التركيز على الأولويات والتوافق في الأهداف ، والتفكير بدرجات النسب والإحتمال وليس بالتأكيد والجزم ، والتعامل بالتبادل والتداول لحل الأمور وليس بالسبب المسبب .

مما تقدم يتبين بأن المقاولة هي عنصر من عناصر الثروة وعامل مهم من عوامل تنمية ونجاح مؤسسات الأعمال الصغيرة ، التي دف إلى كسب رضا وقناعة الزبائن إتجاه مخرجا ا الذي هو مصدر دخلها وبقائها وإستمرارها ، والتي نجدها مدفوعة لبناء هياكلها التنظيمية لتحقيق هدفين أساسين هما :

- الكفاءة التي تعنى الإقتصاد في المدخلات, أي زيادة المخرجات بإستعمال نفس المقدار من المدخلات أو إنتاج نفس المقدار من المخرجات من خلال حجم مدخلات أقل أي تخفيض التكلفة التي تتحملها المؤسسة في إنتاجها للمخرجات .حيث أن الكفاءة تتعلق بالوسائل والأساليب المتبعة في التنفيذ .
- الفاعلية التي تعبر عن مدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة ، وهي تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة.

إن شروط نجاح مؤسسات الأعمال الصغيرة عديدة منها ما يتعلق بطبيعة عملها ,و منها ما يتعلق بالإمكانيات المتوفرة فيها، إضافة إلى الكفاءة المقاولية التي تعتبر عامل أساسي في تحقيق ذلك ,حيث أن أبرز شروط نجاح المقاول هو إكتسابه أو تمتعه بالمقومات التالية :

- الثقافة التي لها أوجه عدة منها ,الثقافة التربوية, الثقافية الإجتماعية, الثقافة المهنية المتخصصة والثقافة السياسية..... الخ .
- الخبرة التي يتم إكتسا ا من ممارسة الوظائف والتي تأتي عادة إما نتيجة مواجهة التحديات و الضغوطات التي يفرضها العمل , وإما نتيجة حب التجارب والتمسك بالعمل. و إن التجارب تدفع إلى التعلم وتتولد عنها الخبرة التي هي بدورها مدخل للنجاح.
- المهارات التي يتم إكتسا ا من خلال إكتساب الثقافة والخبرة معا , وهي تسهل القيام بالمسؤولية والشعور بالفرح والنجاح معا.

▪ مسؤوليات الإبداع وهي القدرة الكاملة على جلب الآخرين وتطويرهم ومدهم بالإمكانيات التي تجعل منهم قادرين على إكتشاف الفرص وإغتنامها , وخاصة تلك الفرص المتعلقة بإيجاد منتجات جديدة أو تطوير ما هو قائم أو زرع أفكارهم الجميلة ضمن تجارب المؤسسة , و إنتظار الوقت الذي يكفل قطف ثمارها .

▪ الإخلاص والتمتع بالقيم , أي الإلتزام أو التعهد بمبادئ وقيم المؤسسة والتحلي بالأخلاق والقيم الوظيفية ، وهذا يزيد من إلتزام المرؤوسين لتعليمات الرئيس وتتحقق الرقابة الذاتية التي تعتبر قوة مهمة لإبداع وتفرغ الرئيس إلى إغتنام الفرص الجديدة السانحة, وإستمرارها مستقبلا وبذلك يزيد العمل في سبيل إنجاح المؤسسة .

▪ التأقلم والإستمرارية ,أي المعرفة الجيدة للتعامل مع محيط المؤسسة داخليا وخارجيا ، سواءا من خلال إقامة علاقات جيدة مع الزملاء والمرؤوسين وإنتزاع الآداء الجيد والخلاق منهم ، أو من خلال القراءة الصحيحة الفاعلة ووضع الخطط المستقبلية والتنبؤات والتقديرات التي تتماشى مع إمكانيات المؤسسة ، والعمل على تمكينها من مواجهة التحديات والسعي للإستفادة من التكنولوجيات والتقنيات والمعلوماتية لتحسين عمليا ا الإنتاجية .

▪ التفكير عالميا ومحليا , أي التفكير بالخارج والعمل في الداخل أي التحرر إلى أبعد من التفكير الداخلي و مواكبة التطورات العالمية في مجلات الإستثمارات المالية ، وشبكات المعلومات والعمل على الإستفادة من التحولات والمستجدات الحاصلة وتوظيفها في مصلحة نجاح المؤسسة .

III. العملية الإدارية للمقاولة ، وقراراتا وعوامل نجاحها وفشلها بمؤسسات الأعمال الصغيرة .

إن الوظائف الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه و رقابة لا تختلف في جوهرها بالنسبة لتنوع وإختلاف المؤسسات ، ولكن تختلف ظروف تأديتها وبالبيئة الداخلية والخارجية التي تحيط ا وتفرض متطلبات محددة تتعلق بتأدية العملية الإدارية .

حيث أن نجاح المؤسسة يتوقف على كفاية الإدارة وكفاءة المسير الذي يتولى إدار ا من خلال تأديته للوظائف الإدارية التي من أهم عناصرها :

1. التخطيط : الذي يعد العملية الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات الأعمال الصغيرة في كل مراحل مشاريعها ,لأنه يعني عملية تجسيد الأهداف بخطة عمل قابلة للتنفيذ وضمن الإمكانيات المتاحة , ويتم ذلك من خلال التنبؤ وتحليل المشكلات بإستقصاء وتجميع البيانات ومعالجة المعلومات وإستقراء الواقع بقصد وضع الأهداف وصياغتها في خطط محدودة قابلة للتنفيذ , تتمثل عناصرها فيما يلي :

- السياسات التي هي دليل للإسترشاد به عند إتخاذ القرارات وتنفيذ النشاطات المختلفة في المؤسسة ، حيث أن صياغتها تعتبر عامل أساسي في التخطيط , لأ ا تحدد إتجاهات الإدارة وتفصيلا ا التي لا تترك مجالا للتردد عند عملية الفصل في الأمور الإدارية ، والسياسات قد تكون أساسية أو عامة في حالة كو ا تتعلق بالنشاط الأساسي للمؤسسة ككل وتعبر عن غاياته وأهدافه العامة والنهائية ، حيث تكون شكل خطة للعمل , و قد تكون للسياسات وظيفية أو رئيسية التي تكمل السياسة العامة وتغطي النشاطات المتعلقة , بتأدية للوظائف الرئيسية وتؤثر تأثيرا مباشرا على عمل الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة , وقد تكون السياسات نوعية أو ثانوية أو خاصة بالتشغيل تتعلق بعمل الأقسام و الورشات فيما يخص نشاطا م اليومية وهي أكثر أنواع السياسات تفصيلا .

إلا أنه يجب أن تكون هذه الأنواع من السياسات متوافقة و غير متعارضة فيما بينها , و خاصة أن معظم السياسات في مؤسسات الأعمال الصغيرة تعد وتصاغ من قبل صاحبها لأ ا تعبر عن أهدافه ومصالحه .

- الإجراءات وهي تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب إتباعها لأداء العمل, أي تتضمن تحديد الطرق والأساليب اللازمة والمعتادة للقيام بالمهارات والأنشطة مستقبلا ولتنفيذ السياسات الإدارية الموضوعة ، ولإحداث تماثل في تصرفات العاملين ، ولضمان التنسيق بين مختلف الأشخاص والعلميات , إضافة إلى أ ا تعد وسيلة من وسائل الرقابة في تنفيذ مختلف العمليات ، وتضمن إنجاز كافة العماليات بالطريقة المحددة مسبقا وتساعد في جعل أداء العمل نمطي في المؤسسة .

- القواعد وهي الأحكام العامة والشروط الواجب التقيد ا أثناء تنفيذ وظيفة معينة , حيث تكون القاعدة آمرة بالقيام بعمل ما ، أو ناهية عن القيام به ويكون تطبيقها ملزما للجميع .

- البرامج الزمنية , وهي الجدولة الزمنية لتنفيذ الأنشطة والعمليات المحددة لتحقيق الأهداف على أن تكون متضمنة تاريخ إنتهائه والوقت اللازم لتنفيذه والحدود المسموح ا للتأخير أو الإنجاز المبكر ، أي أ ا تمثل صورة متحركة عن العمل بشكل دقيق .

2. التنظيم : الذي يعني وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال القيام بإجراءات تحليل المهارات وتركيب الوظائف وتشكيل الأقسام و الهيكل الإداري وتحديد الأنشطة الجزئية والعلاقات والسلطة و المسؤولية ,ووضع القواعد التنظيمية المختلفة و يئة الظروف التي تساعد في التنسيق مابين هيكل علاقات السلطة في المؤسسة وسير العمل بشكل عام داخلها , كما أن العناصر الأساسية للإنتاج لا يمكن أن تتفاعل فيما بينها دون وجود تنظيم .

إن وظيفة التنظيم تضمن تحقيق التناسق فيما بين مختلف الموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاية عالية ، ولتحقيق ذلك يتم تحديد العلاقات التنظيمية المطلوبة داخل التنظيم وتحديد خطوط السلطة ودرجة المركزية و اللامركزية المطلوبة في إتخاذ القرارات ، وتجميع الأعمال والأنشطة في وحدات تنظيمية ، وتحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه ، وتوزيع الأنشطة على العاملين .

إلا أن ذلك يتم من خلال تحقيق التوازن التنظيمي بين الأنشطة من خلال تساوي الأهمية المعطاة لكل واحدة منها مع طبيعتها وحاجتها ، والتوازن التنظيمي فيما يتعلق بالقواعد التي تستخدم في سير العمل سواء كانت عامة أم ثانوية ، وإمكانية تحويل القواعد الثانوية إلى قواعد عامة عندما تتوفر الشروط الملائمة لذلك بعد أن كانت مؤقتة قبل تبلور الوظائف والمهام والأعمال في المؤسسة .

تحديد الهدف ومعرفته مسبقا يساعد تركيز التنظيم حول ذلك وتوجيه الجهود المادية والبشرية وفق مجريات التنظيم ، التنسيق ، والترتيب فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال في فترة زمنية محددة ، وفيما يتعلق بأماكن العمل وبأعمال المستخدمين بشكل فعال , وضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأشخاص لأ ا تمثل الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم , و الحفاظ على الوحدة القيادية التي تجعل الأوامر والتعليمات تصدر عن رئيس واحد وإليه ترفع التقارير . وتحقيق التماثل الوظيفي الذي يعني تجميع الوظائف المتشا ة في هيكل تنظيمي كي يكون التنظيم أكثر فعالية . تحليل النشاطات إلى عناصرها الأساسية وإعطاء كل عنصر أهمية نسبية تتوافق وأهميته بالنسبة للمؤسسة ثم يوكل كل نشاط إلى شخص يتمتع بالمهارة والخبرة في الأعمال بما يحقق التخصص , و إقرار المناصب الإدارية حسب حاجات العمل وضرورته وذلك إنطلاقا من العقلنة الإقتصادية .

تحديد نطاق الإشراف حسب قدرات ومهارات المشرف عن الأعمال, تفويض السلطة دف تفصيل التنظيم وتوفير الوقت الكافي لأصحاب القرار للتفرغ للقرارات الإستراتجية . وخاصة في مؤسسات الأعمال الصغيرة إضافة إلى تحقيق التوازن في توزيع السلطات والمسؤوليات .

3. القيادة : التي تقوم على إيجاد المناخ الملائم للعنصر البشري كي يستطيع إنجاز عمله بكفاية وفعالية من خلال الحفز والتأثير والإتصال التي تركز على كيفية تعامل الرئيس مع مرؤوسيه داخل المؤسسة في مجال الإشراف والتنسيق لنشاطهم بناءا على الأسس والقواعد التنظيمية , و تتضمن هذه الوظيفة الكيفية التي تتمكن ا الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة وإندفاعهم الطوعي للعمل بأقصى طاقا م ، وذلك من خلال عمليات التوجيه الإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة ,والتي تعتمد على طبيعة السلوك الإنساني وتوفير الحوافز المعنوية والإنجاز في العمل والدور القيادي للمسير في التأثير على مرؤوسيه . وتتم القيادة عن طريق : إصدار الأوامر التي تكون متوافقة وخصائص العنصر البشري الموجه إليه ،أي تكون متطابقة مع مهار م وقدرا م ، والتي تكون واضحة ومفهومة غير قابلة للتأويل ، وأن توجه الأوامر في صيغ مهذبة كالإقتراح أو التوضيح ، ويتم إصدارها في الوقت المناسب ، وأن تكون هناك وحدة قيادية في إصدار الأوامر إلى الأشخاص موضع التوجيه , وإرشاد المرؤوسين لتوجيههم نحو الخطط المقررة بكفاية عالية.

- وجود الإتصالات بين الجهات المختلفة في المؤسسة التي ترتبط فيما بينها بعلاقات عمل . وهذه الإتصالات إما أن تكون رسمية التي تكون مخططة وتخضع لقواعد وإجراءات رسمية محددة تنظيميا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنها : الإتصال الهابط من الأعلى إلى الأسفل التي يكون موضوعها الأوامر و التعليمات , و الإتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى التي موضوعها التقارير ، والإتصال الجانبي بين أعضاء المستوى الإداري الواحد وموضوعها المشورة وتبادل المعلومات .

وإما أن تكون الإتصالات غير رسمية وتتم خارج قنوات الإتصال و لا تخضع لإجراءات و قواعد التنظيم .

- التحفيز ، أي التأثير في سلوك الأشخاص تأثيرا إيجابيا ليقدموا جهدهم في خدمة المؤسسة ،وبذلك تتحقق القيادة الناجحة التي تستطيع توجيه جهود العاملين نحو أهداف المؤسسة بما يحقق المصالح المشتركة لأطرافها المختلفة .

4. الرقابة : التي عليها تتوقف أعمال التقييم وتصحيح مسار عمل المرؤوسين والعمليات وتحليل المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة لها , وتشتمل الرقابة على جميع الأعمال التي تشرف على تنفيذ الخطة مع مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري لتحديد الإنحرفات وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها وتصحيحها .

إن الرقابة هي عملية مستمرة وأداة محاسبة في تحديد الأرباح والخسائر وتبين لإدارة المؤسسة المركز الفعلي في الإتجاه العام للتطور الأعمال والإنجاز ، وأداة إحصائية تؤكد على إستخدام البيانات لجميع الجهات مما يساعد الإدارة في إتخاذ القرار بسهولة و سرعة , والرقابة تقوم على أنواع عديدة من الأنظمة الرقابية لكل نوع من الأعمال والنشاطات داخل المؤسسة التي ترتبط إرتباطا مباشرا مع وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه مثل : نظام الرقابة على الإنتاج الذي يتعلق بالرقابة على كمية الإنتاج ومواعدها ونظام مراقبة الجودة الذي يتعلق بمراقبة بمواصفات السلع والخدمات ، ونظام الرقابة على تكاليف الإنتاج للتحكم في التكاليف . وتعتمد قدرة نظام الرقابة على نوع التغذية العكسية للمعلومات الناتجة عن التنفيذ الفعلي للأعمال الذي تعتبر أساس للمراقبة مابين المعايير الموضوعة في الخطة والنتائج المتحققة ، وأن وظيفة الرقابة تشغل حصة كبيرة من أعمال أصحاب مؤسسات الأعمال الصغيرة بسبب عدم توفر نظام أو جهاز رقابي فعال .

إن العملية الإدارية في مؤسسات الأعمال الصغيرة تكون أصعب منها في المؤسسات الكبيرة والسبب يعود إلى أن مدير المؤسسها ومالكها يكون في معظم الأحوال وحده ولا يفوض أعماله لغيره ويتوجب عليه القيام بكافة الوظائف الإدارية والفنية في المؤسسة ، ناهيك عن التداخلات الكثيرة التي تعرضها خصوصية العمل الإداري في المؤسسة الصغيرة والمتمثلة في ال عة الفردية عند إتخاذ القرار لدى صاحب المؤسسة أو أبنائه .... وما يترتب على ذلك من خطورة على العمل الإداري الذي يقوم على الموضوعية .

إن إتخاذ القرار في مؤسسات الأعمال الصغيرة هي جوهر العمليات الإدارية و على نجاح القرار أو فشله يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة . و بنظرة جزئية لهذه العمليات الإدارية نجد أن عملية التخطيط يكون خلاصتها قرار يتمثل في تحديد الخطة و السياسة و الإجراء و القاعدة و البرنامج المناسب , و إن عملية التنظيم يكون خلاصتها قرار إختيار الهيكل التنظيمي و ا رى التنظيمي المناسب و تنظيم

المكاتب , و إن عملية التوجيه يكون خلاصتها قرارات تتعلق بالتحفيز الفعال و الإتصال المناسب و الأسلوب القيادي الإيجابي , و إن عملية الرقابة يكون خلاصتها قرارات تتعلق بوضع أنظمة و أجهزة رقابة فعالة .

و كافة هذه العمليات تقع مسؤولية القيام ا في مؤسسات الأعمال الصغيرة على عاتق صاحب المؤسسة , و قليلا ما يتم الإستعانة بأطراف أخرى , لهذا يتوجب على صاحب المؤسسة التسلح بالمعرفة الإدارية المتمثلة بفلسفة و منهجية إتخاذ القرارات و توفير متطلبا ا بإستمرار و أهمها مايلي :

- و جود الرغبة لدى صاحب المؤسسة بالإضافة إلى الإمكانيات المالية و المعلوماتية .
- و جود أهداف واضحة و محددة لكل قرار يتخذ .
- و جود بدائل عديدة قابلة للإستثمار في العملية .
- و جود المقدرة على المتابعة و إتخاذ القرار في جميع الظروف.

إن هذه المتطلبات هي متطلبات أساسية أولية و منها يتم إشتقاق متطلبات فرعية تواجه متخذ القرار في مرحلة تنفيذه للقرارات و بشكل عام يجب أن يتوفر بإستمرار مع عملية إتخاذ القرار ما يلي:

- فرص بديلة لإستثمار الجهد و الوقت و المال , و إستراتيجيات عديدة حتى يستطيع متخذ القرار إختيار الأفضل من بينها .
- حالات الطبيعة و المتمثلة بالظروف محتملة الوقوع و التي تؤثر على البدائل المتاحة و نتائجها.
- النتائج المتمثلة بالعوائد المترتبة على كل بديل متاح و التي تتحقق في ظل حالة الطبيعة.
- المقدرة لدى متخذ القرار على إتخاذ القرار في جميع الظروف و الحالات .

يعد التردد في إتخاذ القرار من العوامل التي تعيق عملية إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة و كفاية حلها , و التردد في الأعمال المقاولية هي صفة غير محبذة توفرها في صاحب المؤسسة لأ ا تعني الفشل بسبب أن المشروعات الصغيرة تقوم على إقتناص الفرص التي يتهافت عليها المتنافسون و أي تأخير في الحصول على أي منها يعني فقدان مصدر الإيراد للمؤسسة.

و يعود التردد في إتخاذ القرارات إلى العلاقة التي تربط بين القرار و المستقبل , و هذه العلاقة تقوم على المعلومات المرصودة للمستقبل و درجة دقتها . و غالبا ما تكون هذه المعلومات غير معلومة النتائج بدقة في المستقبل و بخاصة في حالة القرارات للمشروعات الصغيرة , مما يؤدي إلى إتخاذ القرارات في ظروف مختلفة تتراوح بين درجة التأكد و درجة عدم التأكد , و بالنسبة لأصحاب مؤسسات الأعمال الصغيرة تشكل هذه المسألة صعوبة و خطورة كبيرة على مستقبل العمل فيها و خاصة في حالة كون القرار يتعلق بمسائل إستراتيجية مثل إختيار موقع المشروع أو إختيار المزيج التسويقي أو مصدر التمويل ....إلخ.

و إستنادا إلى دقة المعلومات تصنف حالات إتخاذ القرار إلى :

- حالة التأكد التي يكون فيها متخذ القرار على علم بجميع البدائل و نتائج كل منها , و بالتالي فإن تحديد الحل المناسب يعتمد على إختياره للبديل الذي يعطي النتيجة الأفضل التي ترغب الإدارة الحصول عليها .

- حالة المخاطرة التي يستطيع فيها متخذ القرار أن يقدر النتائج المتعلقة بكل بديل لأنه يكون قادر على حساب إحتمالات حدوث كل نتيجة ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة من قبل الإدارة .

- حالة عدم التأكد التي لا تتوفر فيها لمتخذ القرار المعرفة الخاصة بإحتمالات حدوث كل نتيجة لبدائل الحل , لذلك يعتمد على إستخدام معايير معينة يحدد منها ظروف القرار ثم يختار تبعا لذلك البديل المناسب .

و تجدر الإشارة إلى أن معظم القرارات التي يتخذها أصحاب المشروعات الصغيرة تكون في حالة المخاطرة و حالة عدم التأكد, لأن عمر المشروع يكون قصيرا و المعلومات المتوفرة مرتبطة بخبرة و دراية أصحاب المشروع فقط أي قرارات فردية , و المتغيرات التي تؤثر على سير العمل في المشروع الصغير متبدلة و متغيرة و غير معروفة مسبقا , و فنيا لا يوجد نظام معلومات إدارية و إذا وجد لا يكون فعال , لهذا لا بد من الإستناد إلى معايير مناسبة على أساسها يتم إتخاذ القرارات في مؤسسات الأعمال الصغيرة , علما بأن معظم قرارا ا تتصف بكو ا قرارات شخصية.

كما أن نجاح المشروعات الصغيرة اليوم و في المستقبل يتوقف على نوعية القرارات الإستراتيجية المتخذة في بداية تكوين و إنشاء هذه المشروعات , و هذه القرارات تكون خلاصة الدراسة الفنية و إقتصادية للمشروعات و التي من أهمها :

- قرار الدراسة الفنية و الإقتصادية الذي يتم بعد تبني الفكرة الأولية في الإستثمار و إقامة المشروع الصغير.
- قرار نوع المشروع الذي يتوقف على دراسة العوامل الذاتية (تمويل , مهارة فنية و مقاولة إدارية) و العوامل البيئية , حيث يعتبر هذا القرار من أخطر القرارات على الإستثمار في المشروعات الصغيرة , و يعتمد هذا القرار على معايير مثل معيار العائد , معيار الربحية و معيار فترة الإسترداد .
- قرار التمويل الذي تبني معظمها على الإمكانات المتاحة أي الذاتية و على التسهيلات المصرفية و الإئتمانية في المستقبل , و توجد قرارات مالية عديدة تتداخل فيها عوامل البيئة مثل القرار إختيار مصادر التمويل (داخلية , خارجية) و أنواع التمويل كالتمويل قصير الأجل و التمويل الطويل الأجل...إلخ.

- قرار تحديد الحجم الإقتصادي للمشروع الذي يتوقف على نتائج الدراسة الإقتصادية للمشروع , لكن يصعب تحقيق ذلك في المشروع الصغير نتيجة لعدم إمكانية الإستفادة من خصائص و ميزات تقسيم العمل و تحقيق مبدأ التخصص , و إستخدام مستوى متطور من التقنية و التكنولوجيا الحديثة, مما يحد من نمو المشروع و يزيد من مشكلاته الإدارية .
- قرار إستثمار الوقت يمكن أن يحقق وفر في معظم الحالات في ساعات عمل أصحاب المشروعات الصغيرة و تحقيق نتائج أفضل, و لتحقيق ذلك يتوجب على صاحب المشروع أن يحسن إدارة الوقت كترتيب الأولويات ووضع السياسات و الأساليب التي تساعد في توفير الوقت و تفويض السلطة.
- قرار إختيار موقع المشروع الذي يتوقف على تحليل السوق و إختيار الموضع.
- قرار إختيار الأسلوب التكنولوجي و التقنية الذي على أساسه يتم تحديد طبيعة المشروع و إنتمائه لأصحاب قطاعات الأعمال الإقتصادية .

إن الكثير من مؤسسات الأعمال الصغيرة تحقق نجاح مع الزمن و الكثير منها يصيبها الفشل و تعلن إفلاسها , و هذا يعود لمجموعة من العوامل المتمثلة بشكل عام في كفاءة الإدارة التي يمكن تحديدها بعوامل النجاح و الفشل للمشاريع الصغير .

إن عوامل النجاح تتضمن جوانب متعلقة بكفاءة الإدارة و المتمثلة في كفاءة و مهارة الكادر الإداري الذي يقوم على إدارة المشروع , أي الكفاءة الجيدة للجهاز الإداري التي تتحدد بالعناصر التالية :

- قدرة الإدارة على التجاوب مع التغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية.
- قدرة الإدارة في إحداث التغيرات لصالح المؤسسة و إحداث التطور.
- قدرة الإدارة في توفير الموارد المناسبة و خاصة اليد العاملة الماهرة للمؤسسة.
- قدرة الإدارة على تخطيط و تنظيم و مراقبة سير العمل و تطوير العمليات.
- قدرة الإدارة على التنبؤ بمستقبل السوق و المنافسة.
- توفر الخصائص المقاولية للإدارة و قدرتها على إستحداث و تشكيل الأهداف و تحقيقها .

إضافة إلى ذلك هناك عوامل مساعدة على نجاح المؤسسات الصغيرة و تتمثل فيما يلي :

- تحديد الهدف بدقة و العمل على تحقيقه بكافة الوسائل المتاحة .
- التخطيط للتنبؤ بالمستقبل و لمواجهة التنفيذ و صعوباته.
- التنظيم و إمكانية التعامل مع القوانين و الأنظمة و إعتماد أساليب عمل جديدة.
- التدريب على أن يشمل جميع العاملين في المؤسسة .
- المشورة و قبول النصيحة من الأطراف ذات العلاقة.

أما في حالة كون كفاءة الإدارة ضعيفة , فإنه من المتعذر على مؤسسات الأعمال الصغيرة أن تحقق نجاحا مميزا , بل ربما تفشل لأن الإدارة الغير فعالة تكون السبب في ذلك نتيجة للتقديرات الخاطئة و القرارات الغير رشيدة التي تغلب عليها الصفة العاطفية و الإنفعالية لعدم الخبرة في السوق , مما يؤدي إلى زيادة التكاليف دون مبرر, و سوء إدارة الأموال , و عدم القدرة على المنافسة و ضعف التخطيط و التنظيم , و التوسع دون دراسة العوامل و الظروف المؤثرة و المحيطة بعمل المؤسسة , إهمال للرقابة على عمليات الإنتاج و الإستثمار ,و متابعة تطور الأسواق و ما قد يوجد فيها من مفاجآت و تغيرات, غياب أعمال التسجيلات و البيانات المنظمة و الدقيقة , تجاهل المشكلات الإنسانية , إهمال تبسيط الإجراءات و طرق التنفيذ و عدم الدقة في إختيار الأفراد العاملين بناءا على المعايير الموضوعية و تدريبهم و تنمية كفاءاتهم و وضعهم في الأماكن المناسبة .

إن مع إتساع مجالات عمل مؤسسات الأعمال و تنوعها و كثرة المشاكل المرافقة لها أصبح يتعذر عليها تحقيق الإنتاجية بمجرد توفر عناصر الإنتاج من أموال و مواد و آلات و أفراد, إذا لم تتوفر على إدارة تحسن إتخاذ القرارات السديدة ,و هذا يتطلب توافر مهارات و كفاءات عالية في إستخدام الموارد المحدودة في العملية الإنتاجية و التسويقية و هذه المهارات ضرورية جدا في مجال إدارة الأعمال.

IV. المؤسسات الصغيرة في الجزائر و متطلبات تأهيلها و تفعيلها في الجزائر.

إن الجزائر في السابق لم تتوسع كثيرا في مجال مؤسسات الأعمال الصغيرة ,وذلك نتيجة للخيار الإقتصادي الذي إتبعته بعد الإستقلال مباشرة بتوجهها إلى إنشاء المؤسسات الكبرى و التشجيع على إنجاز المجموعات الإقتصادية التي حدثت في السنوات الماضية , و عدم تشجيع القطاع الخاص على الإستثمار آنذاك ,و هذا ما جعل المؤسسات الصغيرة لم تحظ بالرعاية و الإهتمام اللازمين لغاية الإصلاحات الاقتصادية .

بعد تفاقم الأزمة الإقتصادية و المالية و الإجتماعية سنة 1986 أصبح من الضروري البحث عن طريقة عمل جديدة تمثلت في التفكير للإنتقال من الإقتصاد الموجه إلى إقتصاد السوق , الذي يعتمد على معايير المردودية المالية و الإقتصادية و الربح , و رافق هذه التغيرات إنشاء نظام مؤسسات جديد من شأنه أن يسمح بتحقيق ذلك و يحدث القطيعة مع ممارسة الماضي التي كلفت الجزائر أعباءا مالية كبيرة من خلال اللجوء إلى المديونية .

ففي سنة 1994 بلغت المديونية حدود لا تطاق ,مما دفع بالجزائر إلى التوجه للهيئات الدولية (صندوق النقد الدولي و البنك العالمي) طالبة إعادة جدولة ديو ا مع قبول إحداث تغييرات هيكلية عميقة في طريقة عمل إقتصادها ,و هذا ما تمثل في برنامج التعديل الهيكلي الذي يتمل على عدة شروط منها :

- إعادة هيكلة المؤسسات العمومية و خوصصتها.
- إصلاح التنظيم المصرفي.
- تحرير التجارة الخارجية .
- تحرير الأسعار.

و قد أولى هذا البرنامج أهمية كبرى للقطاع الخاص و ترقية الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و رافق ذلك عدة قوانين تشجع على تنمية هذا القطاع : ففي سنة 1990 صدر قانون النقد و القرض الذي أعطى أهمية كبيرة للإستثمار الخاص في هذا القطاع , بما في ذلك حرية إنشاء المؤسسات الإقتصادية و المصرفية مع فتح مجال الشراكة المالية مع الخارج , كما دعمت الإصلاحات بصدور قانون الإستثمار في 1993/10/05 الذي منح إمتيازات جديدة لتنمية القطاع الخاص عن طريق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ,و ذلك بالسماح لها بالإستثمار في الكثير من ا الات على نظير مثيلا ا في الإقتصاديات المتقدمة نظرا لدورها الفعال في تحريك دواليب الإقتصاد الوطني , و قد تضمن هذا القانون أهم المبادئ التالية :

- الحق في الإستثمار بكل حرية .
- عدم التمييز في الحقوق و الواجبات بين القطاع الخاص الوطني و الأجنبي.
- تقليص درجة تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي إلى أدنى حد , مع ضرورة التخفيض من الضرائب و الرسوم لتشجيع الاستثمار.
- إنشاء وكالة خاصة بترقية الإستثمار و دعمه و متابعته.
- دراسة الملفات في أجل أقصاه 60 يوما.

لقد إزداد الإهتمام ذا النوع من المؤسسات في ظل الإصلاحات الإقتصادية التي عرفتها الجزائر ,بحيث يمكن القول بأن مستقبل التنمية الوطنية يرتكز على هذا القطاع , حيث أن ا هودات المبذولة من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إطار ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أدت إلى تزايد عدد هذه المؤسسات من سنة لأخرى , حيث وصل عددها في سنة 2000 إلى 189 552 مؤسسة ثم إرتفع إلى 288587 مؤسسة في اية 2003 ,حيث كان لإرتفاع عدد هذا النوع من المؤسسات في الجزائر أثر كبير على حجم التشغيل , إذ بلغ عدد العمال المشغلين في هذا القطاع حوالي 550 386 عامل في سنة 2003.

و تختلف كثافة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من قطاع إلى آخر ,حيث تتكثف بشكل كبير في القطاع الخاص بنسبة 72% ثم يليها قطاع الحرفيين بكثافة 27,67% ,و تقل بالنسبة للقطاع العام حيث تصل إلى 0,27% و تتوزع هذه المؤسسات في الجزائر توزيعا جغرافيا غير متساوي عبر ولايات الوطن , حيث تتواجد بكثافة و قوة في الولايات الشمالية لتوفر البنية التحتية الجيدة و توفر ا إمتيازات التي توفر المناخ المناسب للإستثمار بالمقارنة بالمناطق الأخرى.

و تتوزع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر حسب قطاعات النشاط الأساسية و التي تتمثل في ما يلي :

- القطاع الصناعي .
- القطاع الخدمي.
- القطاع التجاري.

و تتواجد بأعداد كبيرة على مستوى 06 أنشطة و هي :

مباني و أشغال عمومية التي تنشط ا بنسبة كبيرة تفوق 67% , ثم تليها صناعة الأغذية الزراعية بنسبة تفوق 14% و يرجع هذا التواجد القوي ذين النشاطين إلى قلة التكاليف و بساطة العمل .

ثم نجد الصناعات الحديدية , المعادن , ميكانيكا , كهرباء , إلكترونيك التي تنشط ا بنسبة تفوق 7% .

و في مواد البناء بنسبة تفوق 6% و في الزراعة و الصيد بنسبة تفوق 2% .

أما مجال الكيمياء و البلاستيك فهو يحتل المرتبة الأخيرة بنسبة 1,75% لأنه يعتبر من بين الأنشطة المكلفة, و التي تحتاج إلى أموال كبيرة نوعا ما .

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في التنمية الإقتصادية وهذا ما أدى إلى الإهتمام ذا النوع من المؤسسات , و تتجلى هذه المساهمة خاصة في : الناتج الداخلي الخام بنسبة 73% , و هذا حسب أهم الفروع النشطة التالية :

الزراعة و الصيد , الخدمات المؤداة للتهيئة , الفنادق , المقاهي و المطاعم التي تساهم بنسبة كبيرة تفوق 90% مقارنة بالنسبة الضئيلة التي يساهم ا القطاع العام و هذا ما يحفز الإهتمام بتنمية هذا القطاع للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

أما نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة تطورت من 46,5% سنة 1994 إلى نسبة 53,6% سنة 1998.

ففي ما يخص مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المبادلات الخارجية , فكانت بالنسبة لتدعيم الصادرات الوطنية تقدر ب980 مليون دج سنة 2002 , أما بالنسبة للواردات فقد تجاوزت 35% من حجم الإستيراد الوطني.

و من أهم الصعوبات و العراقيل التي تواجه قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة منها :

- صعوبات ذات طابع هيكلي و ظرفي التي لا تزال تؤثر سلبا على تسيير و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المتمثلة في ما يلي :
  - تشديد الضغوطات الداخلية و الخارجية التي تعمل على خفض الإستثمار.
  - صعوبات توزيع الإنتاج في السوق بسبب المنافسة الكبيرة من قبل المنتوجات المستوردة .
  - الضعف الكبير في إندماج القطاعات فيما بينها .
  - غياب المعلومات ونقص التكوين .
- الصعوبات المالية التي تتمثل في عوائق الحصول على القروض المصرفية أمام وضعيات الكثير من المؤسسات الصغيرة التي تعاني عجزا على مستوى الخزينة , وعراقيل فيما يخص تمويل الإستثمار للإنشاء أو التجديد أو التوسيع لأسباب شروط الحصول على القرض و العراقيل البيروقراطية المصرفية ,و عدم إنتظامه بشكل يخدم متطلبات هذه المؤسسات ..
- الصعوبات الخاصة بالعقار الناتجة عن عدم تنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي, وكذلك الحالة السيئة التي تعيشها أغلبية المناطق الصناعية ,حيث عرف العقار توزيعا غير مدروس إذ نجد الكثير من الأراضي ما زالت أراضي بورا أو أستعملت لنشاطات أخرى خارج هذا القطاع بينما الكثير من المستثمرين في مجال مؤسسات الأعمال يعانون من هذا المشكل .
- الصعوبات و القيود الجبائية و الجمركية التي لا زالت لم ترق لتقدم تسهيلات و التشجيعات اللازمة لتطور مؤسسة الأعمال الصغيرة و المتوسطة , بل منعها من إجراء إستثمارات ضرورية لتكييف أدا ا الإنتاجية مع النطاق الإقتصادي الجديد ,وفي الأخير توقفها عن النشاط لأ ا بعيدة عن التطبيقات التي تتماشى و تكييف القوانين و الآليات لخدمة التنمية. إضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى تضغط على نشاط هذا النوع من المؤسسات من بينها , إرتفاع سعر تكلفة المنتوجات المصنعة الناتجة عن إعادة تقييم تكاليف الأموال الثابتة و المواد المستوردة الناجمة عن إنخفاض العملة , وكساد الإنتاج المصنع الراجع إلى إنخفاض القدرة الشرائية و المنافسة الغير نزيهة أحيانا للإنتاج المستورد.
- أما الصعوبات الإدارية فهي من أكبر الصعوبات التي توجهها مؤسسات الأعمال الصغيرة و المتوسطة في الجزائر , حيث أن نجاحها يعتمد أساسا على الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة المسيرة لهذا القطاع من خلال تعامل مديريها مع مرؤوسهم و مستوى التعاون الموجود بينهم , وهذا ما تفتقده المؤسسات الجزائرية من هذا النوع الذي تطور ببطء مقارنة مع ما تتطلبه التنمية الإقتصادية . فالمشكلة التي تعاني منها إدارة هذه المؤسسات هي مشكلة نظام و ليست مشكلة أشخاص فقط , لهذا فإن الإصلاح الإداري ضرورة ملحة لترقية و تطوير هذا القطاع.

هذه الصعوبات قد تدفع الكثير من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى التحول إلى قطاع غير رسمي يمارس أعماله في الخفاء, أو إلى قطاعات إستيراد و تصدير إذا لم تبذل مجهودات لإنقاذها و إعادة تأهيلها قبل فوات الأوان , و خاصة أن القطاع الغير الرسمي في الجزائر يمثل حوالي 20% من وزن الإقتصاد الكلي و 24% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحولت إلى الاستيراد و التصدير و 18% أغلقت أبوا ا بسبب المشاكل.

إن إنفتاح الجزائر على العالم الخارجي في إطار الشراكة مع الإتحاد الأوربي , و إنضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة يفرض عليها إعادة التأهيل لمؤسسا ا الإقتصادية بصفة عامة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة خاصة من أجل تحسين قدرا ا التنافسية , و مواكبتها التطورات الحاصلة في الميدان الإقتصادي , و لتحقيق ذلك أعدت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة برنامجا وطنيا لتأهيل هذه المؤسسات بقيمة مليار دينار سنويا يمتد إلى غاية سنة 2013 و تتلخص أهدافه الأساسية فما يلي :

- تحليل فروع النشاط و ضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولوية عن طريق إعداد دراسات عامة تكون كفيلة بالتعرف عن قرب على خصوصيات كل ولاية و كل فرع نشاط , و سبل دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بواسطة تثمين الإمكانيات المحلية المتوفرة و قدرا ا حسب الفروع , و بلوغ تطور و ترقية جهوية للقطاع.
- إعداد تشخيص إستراتيجي عام للمؤسسة و مخطط تأهيلها .
- المساهمة في تمويل مخطط تنفيذ عمليات التأهيل , و خصوصا ما تعلق منها بترقية المؤهلات المهنية بواسطة التكوين و تحسين المستوى في الجوانب التنظيمية وأجهزة التسيير و الحيازة على القواعد العامة للنوعية العالمية الإيزو ومخططات التسويق .

إن عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ترتكز بشكل أساسي على :

1- تأهيل العنصر البشري بإعتباره عنصرا أساسيا في عملية التغيير من خلال الرسكلة و التكوين , و لهذا خصصت الوزارة المعنية مبالغ مالية ضخمة قصد تحسين أعوان المستشارين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتطوير فرع الإستشارة الذي يشكل أحد العناصر الجوهرية لتأهيل المؤسسات الجزائرية من الناحية التنظيمية. و تتعلق هذه العملية التي شرع في تنفيذها منذ شهر أفريل 1992 بتكوين 90 مكونا بألمانيا و الذين يتولون بدورهم تأطير ما يقارب 2500 عونا مستشمرا في الجزائر , كما تم رصد عشرة ملايين دولار كندي

قصد تكوين مسيرين في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وذلك بالإستفادة من الخبرة الكندية حيث تم تجسيد 72 عملية منها 62 عملية خصت مسيري المؤسسات العمومية التي لها علاقة مباشرة مع القطاع المالي والإقتصادي .

2- ترقية محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال :

أ- ترقية محيطها المالي الذي لا يناسب خصوصيا ا , و ذلك بوضع آليات ملائمة ومن أهمها إنشاء مؤسستين ماليتين تعمل على تسهيل الحصول على القروض المصرفية و هما : صندوق ضمان القروض الإستثمارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 373/02 الصادر في 11 نوفمبر 2002 كمؤسسة مالية تأخذ على عاتقها مخاطر عدم تسديد القروض البنكية من طرف المؤسسات المنخرطة في الصندوق , و هو أول مرسوم يصدر بعد في ظرف أقل من سنة بعد صدور القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, و صندوق رأس مال المخاطر لمتابعة المؤسسات من حيث توطيد و تقوية رأس المال وعمليات التوسيع و المشاركة ,حيث كانت إنطلاقته الفعلية مع يناير 2004 برأس مال قدره 3,5 مليار دينار جزائري.

ب- ترقية محيطها الإداري من خلال ترقية كل الهيئات الإدارية ذات الطابع الإقتصادي المتصلة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , لأجل تبسيط الإجراءات و تخفيف الطرق التي تعرقل أحيانا بعض التطبيقات الميدانية قصد تشجيع وترقية إستثمار الأنشطة الإنتاجية , كما ينبغي تنمية كل العمليات التي من شأ ا تحقيق الفعالية فيما بين القطاعات التي تولي إهتمام للإستثمار , فمثلا إن المشاريع الإستثمارية المسجلة لا تتجسد في الميدان إلا بعد مرور حوالي 30 شهرا على بداية تسجيلها كمعدل وطني ,و بالتالي فلا بد من ترقية المحيط الإداري على صعيد المعاملات .

ت- ترقية المناطق الصناعية ومناطق النشاط وذلك بتهيئة هذه المناطق الخاصة بالصناعة , النشاط و التخزين عبر أرجاء الوطن ذلك من خلال :

- إعادة تنظيم العقار الصناعي في شكل شركات لمساهمات الدولة.
- إنشاء صندوق ضمان خاص بالعقارات الصناعية .
- مراجعة سياسة تسيير الوعاء العقاري الصناعي بإحداث هيئات متخصصة.

3- التقليل من العبء الجبائي عن طريق إعادة النظر في إجراء الضريبة على الأرباح (IBS) , و إعادة النظر في الرسم على القيمة المضافة (TVA) لترقية الإنتاج الوطني , ومساعدته على إنشاء مناصب شغل و توسيع دائرة القيمة المضافة .

4- ترقية المناولة و الشراكة نتيجة لكو ا أداة مفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , تم تأسيس مجلس وطني مكلف بترقية وتطوير المناولة قصد تعزيز تنافسية الإقتصاد الوطني و يتولى رئاسة هذا ا لس الوزير المكلف بالمؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة , ويتشكل من ممثلي الإدارات و المؤسسات و الجمعيات المعنية بترقية المناولة , وتتلخص مهام هذا ا لس فيما يلي :

- وضع كل الآليات التي تحقق إندماج أفضل للإقتصاد الوطني .
- تحفيز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للإلتحاق بالتيار العالمي للمناولة .
- تطوير عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء الوطنيين أو الأجانب .
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها .
- تدعيم قدرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ميدان المناولة .

5- ترقية التشاور عن طريق خلق هيئات مختصة تعمل على ترقية التشاور لتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , كإنشاء مجلس وطني إستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دف ضمان حوار دائم و مستمر بين السلطات العمومية و الشركاء الإقتصاديين.

الخاتمة .

إن الإصلاحات الإقتصادية التي إعتمد ا الجزائر , أدت إلى إعادة الإعتبار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الإعتراف بالدور الهام الذي يمكن أن تلعبه في التنمية الشاملة .

من هذا المنطلق ظهرت ضرورة التكفل بمهمة يئة المحيط الملائم و الظروف المناسبة لدعم و ترقية نشاط هذه المؤسسات ,و ذلك من خلال إتخاذ كل التدابير اللازمة لتأهيل و تفعيل إدار ا .

حيث أن تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتطلب تأهيل الذهنيات و الممارسات السائدة إلى المستوى الذي يخدم مصلحة ا تمع , و تحديث أساليب إدار ا و النهوض ا إلى السوية العالمية و توفير مستلزما ا و مناخ تطورها ووضع خطط لتكوين و تسيير الموارد البشرية و تشجيع الإبداع و التجديد , و تقديم جميع التسهيلات و المساعدات و التشجيعات للمستثمرين في هذا ا ال من حوافز مالية و إعفاءات الضريبية , و تمكينها من الإستفادة من القروض المصرفية و إنشاء هيئات ترقية الإستثمار و دعمه , كما يتعين على إدارة هذه المؤسسات إختبار الأفراد الكفؤة القادرة على تحمل المسؤولية و وضعها في الأماكن المناسبة لكي تصبح أداة دفع للمؤسسة و لا تكون سببا في عرقلتها , تبسيط الإجراءات و الطرق الإدارية , و العمل على خلق عقلية جديدة تتلائم مع هذا النشاط و

تشارك فيه بقوة و تكون فعالة و مسيرة له , و مفتاح النجاح في هذا الأمر يتمثل في ضرورة إعتماد ثقافة تسييرية متفتحة على السياق و الواقع الجزائري ,و تعتبر الحاجة إلى الإستثمار فيها أهم من الإستثمار المادي.

و بالرغم من أن هذه المهمة ليست بالأمر البسيط كما يتصورها البعض نتيجة لكثرة التوازنات الواجب خلقها في المؤسسة الجزائرية , و بالتالي كثرة الأخطاء المحتمل إرتكا ا , فإن أنظمة التسيير الفعالة تتطلب الكثير من الموارد و التضحيات , حتى يمكن بلوغ الفعالية المنشودة , و بالتالي خلق مؤسسة تشبع أعضائها بنفس القيم مما يضفي على تصرفها ككيان موحد , طابع الذكاء و الحكمة و هذا ما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية و الإستجابة لكل طارئ.

المصادر و المراجع :

1. د.محمد سليم .محمد العزاوي " **نظرات حول الإدارة المحلية في المملكة الأردنية** " الطبعة الأولى عمان 1994.
2. د.محمد الناشد " المدخل إلى إدارة الأعمال " منشورات جامعة حلب , مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ,سوريا.1995.
3. د.فريد راغب النجار " **إدارة المشروعات و الأعمال صغيرة الحجم** " مؤسسة الجامعة ,الإسكندرية مصر , 1999.
4. د.كاسر نصر المنصور , د.شوقي ناجي " **إدارة المشروعات الصغيرة** " دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع , الطبعة الأولى , عمان ,2000.
5. كليفورد.م.بومباك " **أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة** "تحرير رائد السمرة , مركز الكتب الأردني ,عمان,1989.
6. د.محمد صالح الحناوي , د.فريد الصحن ,د.محمد سعيد السلطان , **مقدمة في الأعمال و المال** , الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع 1999.
7. أ.عبد الرحمان بن عنتر , **واقع مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة و آفاقها المستقبلية** , مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير سطيف , العدد2002/01.
8. د.بوشنافة أحمد ,أ.بوسهمين أحمد " **أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير**" الملتقى الدولي حول (التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية) جامعة المسيلة أيام 3-4 ماي 2005.
9. د.بوشنافة أحمد ,أ.بوسهمين أحمد " **التمويل المصرفي للإستثمارات المنتجة في ظل الإصلاحات الإقتصادية الجديدة** " الملتقى الوطني الأول حول (المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة : منافسة ، مخاطر و تقنيات) جامعة جيجل أيام 6-7 جوان 2005.
10. د.حسن علي مشرقي " **نظرية القرارات الإدارية- مدخل كمي في الإدارة** " دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة- الطبعة الأولى-1997.
11. Alain **« Introduction à la gestion des entreprises »** Edition Armand Colin. Paris 1992.
12. Befec Partenaires **« Gestion de la PME- guide pratique du chef d'entreprise »** édition francis lefebvre , paris 200-2001.
13. Florence.F , Michel.L,Paula.M **« Assistant de gestion PME , PMI »** 3eme édition ,DUNOD,paris 2003.
14. Emmanuel .J **« Guide de la gestion d'une petite entreprise »** éditions d'organisation,paris,1998.